

## ANÁLISE DOS CONCEITOS DE PODER NOS ARTIGOS BRASILEIROS SOBRE REDES

### ANALYSIS OF POWER'S CONCEPTS IN BRAZILIAN ARTICLES ABOUT NETWORKS

**Ernesto Giglio (UNIP)** *ernesto.giglio@gmail.com*  
**Rosa Lucia Pugliese (UNIP)** *rosapugliese@terra.com.br*  
**Roseli Martins Silva (UNIP)** *roseli-martins@superig.com.br*

Endereço Eletrônico deste artigo: <http://www.raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/editor/submission/415>

#### Resumo

O trabalho apresenta e discute a utilização dos conceitos de poder nos artigos sobre redes de negócios. A afirmativa orientadora é que o tema do poder é raro nos artigos brasileiros, como consequência do paradigma cognitivo de alguns pesquisadores, que entendem as redes como sistemas de cooperação e confiança; representando o poder como uma variável negativa. São apresentados os argumentos de autores clássicos afirmando a necessidade de incluir o poder nos estudos da Administração, em contraposição com a quase ausência do tema num levantamento bibliográfico das revistas brasileiras classificadas como A2. Quando presente, o conceito dominante é o de posse de recurso, pouco adequado ao fenômeno de redes. Foram encontrados artigos sobre redes que tratam do poder, sem mencioná-lo explicitamente, colocando outras palavras tais como governança e assimetria. Propomos que o poder seja entendido como um constructo no estudo de redes, composto de variáveis tais como governança, conflitos, assimetrias; e que as noções básicas de poder como exercício, conforme Foucault, seja utilizado como base de apoio para as discussões teóricas e o planejamento de pesquisas. Dessa forma, é possível mudar o paradigma de representação social negativa da palavra poder e colocar uma dimensão do fenômeno de redes que é mais próxima dos conceitos convergentes na literatura internacional, caracterizando as redes de negócios como campos complexos, com incertezas e imprevisibilidades. Tais condições se associam aos movimentos de cooperação, que são básicos nas redes, mas também e concomitantemente com os movimentos de exercício do poder. A ausência do poder causa o viés da exclusão das assimetrias, das negociações e dos interesses divergentes; que são características das redes.

**Palavras-chave:** organizações, redes de negócios, poder, pesquisa, paradigma.

#### Abstract

The aim of the work is discusses the concepts of power in the articles on networks. The main assertive is that power is absent in the Brazilian papers and the reason lies in the cognitive paradigm of the researchers, who understand the networks just as systems of cooperation and trust; wherever power is seen as a negative variable. For discussion we present the classical authors' arguments about the need to include the power in Administration's studies, in contrast with the near absence of a subject bibliography of Brazilians' journals A2. The dominant concept is the ownership of resources, inadequate to the networks' phenomenon. It

was founded networks articles about power, but using other words, like governance and asymmetry. Its necessary change the paradigm, because networks are complex, with uncertainty and unpredictability, witch conditions are associated with the presence of power. Its absence causes the bias of the exclusion of asymmetries, negotiations and divergent interests; witches are characteristic of networks.

**Keywords:** Organizations, business networks, power, research paradigm.

Artigo recebido em: 18/11/2011  
Artigo aprovado em: 26/11/2012

---

## **1. Introdução**

O trabalho discute a presença do tema do poder nos artigos brasileiros sobre redes de negócios, no campo da Administração. Análises e reflexões anteriores criaram a afirmativa orientadora de que o tema é pouco desenvolvido, ou aparece com outros nomes, como governança, por causa de um paradigma cognitivo que privilegia as variáveis percebidas como positivas, tais como cooperação e confiança. O paradigma é uma espécie de lente ao se investigar os fatos (KUHN, 2003) o que implica que um novo fenômeno pode não ser adequadamente compreendido. No trabalho afirmamos que o poder é representado como uma variável negativa, oposta à cooperação e que atrapalha o desenvolvimento do conhecimento das redes. Conforme nossa interpretação essa posição resulta numa investigação e conhecimentos parciais do fenômeno.

A discussão é relevante porque os estudos sobre redes se multiplicam e não há uma corrente dominante, o que implicaria numa abertura teórica e metodológica dos pesquisadores em busca das variáveis relevantes. As evidências iniciais, no entanto, indicam um estreitamento de variáveis e de abordagens teóricas, relegando-se a um plano secundário aquelas que se entendem serem problemas, como o poder.

Ocorre que as convergências das afirmativas de autores clássicos sobre o que caracteriza uma rede incluem a incerteza, a variabilidade, as assimetrias; convivendo com os esforços de cooperação (TICHY, TUSHMAN, FOMBRUN, 1979; NOHRIA e ECLES, 1992; GULATI, 1999; GRANOVETTER, 2006) e a inclusão do poder possibilita maior compreensão do fenômeno, pois abrange os conflitos de interesses e os jogos por posições. O poder é variável importante no nascimento, desenvolvimento, declínio e término de redes, conforme afirmaram Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010). Para os autores o poder deve ser

colocado como um dos quatro pilares no estudo de redes e deve ser colocado como tema relevante nos estudos sobre redes.

Inicialmente apresentam-se alguns argumentos clássicos sobre o lugar do poder nas Teorias Organizacionais e ressaltam-se os conceitos que são mais apropriados para a discussão. Apresentam-se, então, as convergências sobre os conceitos de redes, mostrando que pontos tais como relacionamento, troca de recursos, incertezas sobre o mercado, variabilidade, imprevisibilidade e dinâmica exigem a presença do tema do poder nas pesquisas, conforme definido no item anterior. Em seguida discute-se um painel de artigos internacionais que trataram do tema do poder nas redes de negócios, estabelecendo as linhas gerais dos paradigmas dominantes na literatura especializada. No próximo item discute-se e critica-se o resultado do painel da produção acadêmica brasileira. Ao final apresentam-se os comentários sobre a raridade do tema do poder na academia brasileira, sua presença em expressões variadas, como governança e um possível caminho de inserção clara da categoria *poder* nas pesquisas sobre redes.

## **2. Os conceitos de poder nas Teorias de Organização**

O objetivo deste item é apresentar os conceitos de poder presentes nas Teorias de Organização que sustentam a afirmativa de que o tema é relevante. Tais conceitos serão utilizados nos itens posteriores, que tratam especificamente de redes de negócios.

O poder é tema central na Sociologia, com várias abordagens. Maquiavel (2007) é citado como exemplo do poder como a vantagem particular de alguém em relação ao coletivo, idéia bastante disseminada em teorias de estratégias na Administração, em expressões *como poder do fornecedor* e *poder do consumidor*. Aqui o poder é um recurso que se tem, ou se obtém, seja tangível, ou intangível.

Numa outra linha, Weber (2003) analisou o desenvolvimento e as formas de exercício das autoridades tradicional, carismática e racional-legal. Ele se deteve na burocracia, que é a expressão desse último tipo de autoridade, onde o poder é a obediência à autoridade legítima reconhecida pelos participantes. Aqui o poder está associado a uma posição hierárquica, ou seja, a autoridade legitimada de uns sobre outros.

Derivadas da teoria da burocracia são desenvolvidas teorias baseadas em contingências ambientais onde o poder está distribuído de acordo com especialidades, recursos, conhecimentos, credibilidade, prestígio e outras características que permitem que

determinados setores organizacionais possam sobrepor-se a outros de acordo com as circunstâncias (DONALDSON, PRESTON, 1995). Esta afirmativa é paralela e sustenta as assertivas das teorias de redes, sobre a dinâmica e mutabilidade do poder conforme a posição do ator na rede.

Pfeffer (1992) chama a atenção para a ambivalência no uso do conceito de poder, onde ora este é visto como algo prejudicial ao funcionamento organizacional, ora percebe-se a política organizacional como resultado do uso de poder e, portanto, algo que os executivos devem controlar. Para isso, sobretudo, é preciso identificar as bases de poder de quem é influente e como fazer para poder influenciá-lo. A Teoria de *Stakeholders* (MITCHELL et al., 1997) faz uso também da noção de poder, ao consentir que organizações servem vários interessados e que em busca do melhor desempenho elas devem se concentrar em atender às necessidades destes, levando em consideração, entre outros aspectos, o poder dos mesmos.

Outro grupo de autores nos estudos organizacionais, que enfoca o comportamento dos indivíduos no desempenho organizacional, enfatiza que as organizações envolvem múltiplos atores com conflitos de interesse continuados (CYERT e MARCH, 1963). Estes autores sublinham questões como oportunismo e problemas de negociação entre os atores, o que se estende às organizações. Nesta visão acentua-se o paradigma cognitivo negativo sobre o poder. Conforme Mintzberg (2006), o poder se manifesta nas barganhas, confrontos e persuasão para determinação da estratégia dentro de uma empresa, incluindo suas relações com outras empresas, em decisões coletivas. O modelo de custos de transações (Williamson, 1975) pressupõe a existência de tais conceitos, o que irá definir condições econômicas mais ou menos favoráveis.

Autores que abordam o tema a partir de perspectivas críticas colocam o poder como um mecanismo de dominação, ou exploração, ou manipulação. A estrutura de autoridade da organização moderna e formatos correlatos, como as redes de empresas, tendem a ter uma autoridade dominante (HARDY e CLEGG, 2001; BURAWOY, 1985). Eventualmente, sua dominação será menos perceptível se o tema é retirado das discussões (BACHARACH e BARATZ, 1962), ou quando não se reconhece a existência de alternativas (LUKES, 1980).

As discussões sobre poder dos parágrafos anteriores, portanto, giram em torno de dois paradigmas; ou como posse de recursos, ou como posição hierárquica privilegiada, Conforme Hardy e Clegg (2001) estas duas posições têm gerado muitas pesquisas em Administração, com um foco gerencial.

Numa terceira abordagem, mais relacional e dialética, Foucault (1997) afirma que o poder é algo que se exerce, mesmo sem a posse do recurso, ou sem legitimidade. O torturado que não dá a informação exerce seu poder, mesmo não tendo os recursos e a autoridade legitimada que possui o torturador. Nesta abordagem o poder se constrói no relacionamento, o que é uma afirmativa bastante próxima dos conceitos de redes.

Numa quarta abordagem, funcionalista, tendo Morgan (1996) como um dos representantes na Administração, o poder é o meio pelo qual os conflitos de interesse são resolvidos. A afirmativa é corroborada por Pfeffer (1992), afirmando que na existência de um desequilíbrio de forças e assimetrias de recursos surgem conflitos de interesses, resolvidos pelo poder de uma parte sobre outra.

Conforme Mintzberg (2006), o poder se manifesta nas barganhas, confrontos e persuasão para determinação da estratégia dentro de uma empresa, incluindo suas relações com outras empresas, em decisões coletivas. O princípio deste raciocínio, que Mintzberg chamou de a Escola do Poder, é que o ser humano é essencialmente movido pela busca do poder, nas suas várias manifestações sociais e de negócios, em suas facetas positivas e negativas. Apesar de sua discutível posição do poder com raízes psico-biológicas, o que importa é a idéia de que o poder está sempre presente.

Apesar da existência dessas diferentes abordagens, há uma convergência de que o poder resolve os conflitos e as assimetrias entre os parceiros de negócios. Conforme DiMaggio e Powell (1983) o poder é a solução, não o problema e ele advém de três fontes: Coercitiva, em que o comportamento se conforma com as regras existentes; Normativa, onde expectativas culturais pressionam pela conformidade; e Miméticas, onde as organizações, devido a incerteza, copiam outras organizações que tenham sucesso. O Quadro I apresenta o resumo das quatro abordagens.

Quadro 1. As quatro abordagens clássicas sobre o poder em Teorias da Administração

Poder	Idéia básica
Como posse	A posse de um recurso, especialidade, conhecimento, credibilidade, prestígio, implica em poder do detentor
Como autoridade	O lugar social legitimado do sujeito lhe confere poder
Como exercício	O poder aparece nas relações, independente da posse, ou legitimidade
Como solução	Regras e normas são manifestações do poder e resolvem

	conflitos
--	-----------

Essas linhas conceituais são interessantes e apropriadas para este trabalho, uma vez que utilizam parâmetros e variáveis que também aparecem nas teorias de redes, tais como a dinâmica das relações variando a fonte do poder; o poder como posição numa rede de relações; o poder como exercício conforme habilidades e conhecimentos que fluem nas ligações da rede.

Casciaro e Piskorski (2005) criticaram as teorias que não incluem o poder, entre elas a teoria da dependência de recursos, pois negam as assimetrias e se tornam teorias mais fracas. Essa é a nossa afirmativa. A ausência do tema do poder nos artigos sobre redes pode gerar conceitos logicamente mais fracos e compreensão limitada do fenômeno e esta exclusão pode ocorrer por um limite de um paradigma, isto, a teoria utilizada não consegue incluir a categoria do poder. Nessa linha, Miranda (2009) afirma que o poder deve estar presente nos estudos organizacionais, para melhor compreensão do fenômeno das relações entre pessoas e organizações, mas há um acanhamento de alguns pesquisadores em abordar o tema e isto ocorre por dois motivos. O primeiro refere-se à dominância do paradigma racional funcionalista, onde o poder se mistura com eficácia e autoridade. Nesta visão o ser humano não tem defeitos, nem egoísmo, ambições e outras características. O segundo fator refere-se à conotação negativa associada à palavra poder, o que inibe sua inserção na pesquisa.

Concordamos com os argumentos do autor e inclusive entendemos que os dois motivos são relacionados, ou seja, a visão otimista do ser humano está associada à representação social negativa da palavra poder nas redes. Para entrar nessa discussão é necessário estabelecer alguns conceitos sobre redes de negócios.

### **3. As convergências sobre os conceitos de redes de negócios**

A literatura sobre redes se desenvolveu a partir de três grandes fenômenos: As experiências de redes de pequenas empresas na Itália; o modelo de produção Toyota e as alianças entre empresas americanas. O que os três têm em comum? A decisão de deixar em segundo plano o princípio de competição isolada para adotar o princípio de ação coletiva, onde cada parte depende da outra para o resultado final. O relacionamento e a interdependência caracterizam o fenômeno das redes.

Uma nova situação de mercado, mais imprevisível e volátil e o desenvolvimento da tecnologia de informação levaram as empresas a realizarem ações conjuntas, incrementando o fenômeno das redes e, paralelamente, o interesse dos pesquisadores. Com a variedade de artigos surgiram esforços na busca das convergências sobre a essência do fenômeno de redes. Oliver e Ebers (1998); Giglio e Kwasnicka (2005); Provan, Fish e Sydow (2007) encontraram um amplo leque de conceitos e teorias e inferiram as grandes categorias que guiavam as pesquisas. Os trabalhos se agrupam em dois grandes paradigmas. Por um lado, o paradigma racional/funcional/econômico, onde as redes são respostas estratégicas das empresas, na busca e troca de recursos, tendo como exemplo clássico as afirmativas de Williamson (1975), sobre custos de transação. Por outro lado, o paradigma social/técnico, onde as redes são expressões de uma sociedade em rede, isto é, todas as empresas estão em rede, tendo como exemplos clássicos as afirmativas de Castells (1999) e Nohria e Eccles (1992) sobre a moderna estrutura de relações em rede, tanto na sociedade, quanto nos negócios.

A grande convergência que une os dois paradigmas é que a rede é caracterizada como relacionamento e interdependência, tal como se concluíra sobre os três acontecimentos iniciais que chamaram a atenção sobre o fenômeno. Outra convergência muito importante para o planejamento de pesquisas é que a unidade da rede é o *nó* (ou laço, ou díade, ou grafo, ou conexão; que são algumas variações conceituais). O *nó* é a ligação entre os atores e o conjunto de *nós* forma a rede. Nele ocorrem os fluxos entre as partes, que podem ser técnicos (é o objeto do paradigma racional) e sociais (é o objeto do paradigma social).

O conceito de interdependência é muito importante em teorias de redes e está estreitamente vinculado à idéia de poder como exercício. Para Nohria e Eccles (1992) interdependência significa a necessidade da participação do outro para a realização completa de uma tarefa de produção e comercialização. Nesta situação, o poder como posse, ou coerção não tem muito sentido. Conforme Tjosvold, Andrews e Struthers (1991) a aceitação de que o poder ocorre basicamente em situações de competição cria um viés e uma lacuna na compreensão da face positiva do poder. Essa positividade aparece quando há interdependência entre os participantes, facilitando a emergência de ações de troca nos fluxos relacionais entre os atores. O poder aqui seria a solução de problemas. Conforme os autores, há uma covariação entre a presença da interdependência e do poder quando definido nesse sentido positivo. Significa que o poder circula de um *nó* para outro, conforme o conteúdo necessário na operação em curso. Num momento pode ser uma tecnologia de produção, no

outro um conhecimento financeiro, num terceiro um conhecimento de mercado. Os que detêm cada um dos conhecimentos revezam-se no poder conforme colocam seus recursos na rede.

Uma pergunta que aparece com frequência nas pesquisas é: Como as empresas cooperam e se relacionam, mesmo com diferenças e assimetrias? A resposta convergente é que existem controles legitimados, como contratos; e formas de controle social, onde as relações de confiança e comprometimento inibem os comportamentos oportunistas. O poder, portanto, está presente nas duas formas, seja como poder legitimado (tecnicamente denominado de governança formal), seja no poder como exercício (nas relações sociais, construindo a governança informal). A primeira abordagem de poder, que é a posse de recurso, teria uma importância reduzida no fenômeno de rede, pois um dos objetivos do fluxo é diminuir as assimetrias e quem tem um recurso se compromete a partilhar, recebendo outros recursos em troca. As outras abordagens, o poder legitimado, o poder como exercício e o poder como solução de conflitos estão presentes nos conceitos de redes de negócios. O poder é o fator que possibilita o desenvolvimento das ações cooperadas e, ao mesmo tempo, inibe os comportamentos oportunistas. Dessa forma, ele é um fator central no desenvolvimento e permanência das redes. No próximo item investigamos se esta convergência aparece nos artigos internacionais sobre o poder nas redes.

#### **4. O poder nos artigos internacionais sobre redes**

O objetivo neste item é verificar a presença e buscar as convergências sobre o tema do poder num painel de artigos internacionais, para se estabelecerem critérios que guiam a análise da produção nacional.

O ponto de partida é o texto de Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010) que coloca o poder como um dos quatro pilares de teorias de redes. Para cada pilar; - acesso aos recursos, confiança, poder e sinais-; indicam-se pesquisadores que desenvolveram o tema. A leitura dos autores listados na parte de poder (NOHRIA e GARCIA-PONT, 1991; BURT, 1992; BAE, GARGIULO, 2004; CASCIARO e PISKORSKI, 2005) revela que o tema é apenas tangenciado. Burt (1992), por exemplo, preocupou-se em estabelecer os processos de formação das estruturas de redes. Bae e Gargiulo (2004) investigaram a estrutura das redes a partir das alianças cooperativas, analisando a rentabilidade da organização. Os autores desenvolvem o artigo a partir da teoria dos recursos, que é um conceito muito utilizado na Administração (MIZRUCHI, 1989; BARNEY, 1991; BRASS e BURKHARDT, 1993;



GULATI, 1999; BAUM, CALABRESE e SILVERMAN, 2000; STUART, 2000; PFEFFER e SALANCIK, 2003), mas o poder não está claramente expresso e discutido. O problema dessa abordagem nas redes de negócios é a definição do recurso e quem o detém, pois as tarefas e as posições se modificam e os conhecimentos são compartilhados. O texto mais recente citado como base, o de Casciaro e Piskorski (2005), discute as fraquezas da teoria da dependência de recursos e propõe que o constructo de interdependência deve ser adotado. Sobre poder, os autores comentam que ele pode atrapalhar as relações mútuas.

A conclusão destas leituras é que os autores citados como apoio para a tese de que o poder é um dos pilares das teorias de redes não chegaram a desenvolver o tema de forma definitiva. Ora utilizam o conceito de poder como posse de recurso, ora como posição na rede,

Entendemos que o poder como recurso não é adequado para se aplicar às redes. Uma linha de defesa dessa afirmativa é que o recurso numa rede pode não ser posse de alguém, mas existir nas relações sociais. Esta idéia está presente nos trabalhos que utilizam a expressão capital social (OH, CHUNG e LABIANCA, 2004; BERNARDES, 2010). Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010) argumentam que a estrutura da rede, que é o conjunto das relações, pode ser um fator de vantagem, por exemplo, na agilidade de decisões e adaptações ao mercado. O recurso seria a estrutura das ligações, não tendo dono. Burt (1992), ainda defendendo o poder individual, argumenta que o ator que ocupar espaços vazios na rede, isto é, ligações potenciais não desenvolvidas; pode se tornar mais importante. Burt resgata o conceito de poder pela posição, mas o torna dinâmico e mutável.

Miles e Snow (1992) analisaram as causas de falhas e término das redes e concluíram que o principal motivo era o comportamento oportunista; que surgia quando faltava um poder, uma governança que o inibisse. Conforme Larson (1992), os controles numa rede são exercidos em duas ordens. Uma relativa às regras estabelecidas, que são os contratos formais e outra a partir das relações sociais. A confiança e o comprometimento, por exemplo, agem como inibidores do oportunismo. Conforme já explicitamos, entendemos serem expressões do poder, em categorias distintas, uma explícita e legitimada e outra implícita e social.

As redes, portanto, podem ser definidas como conjunto de relacionamentos, no esforço da predominância das ações cooperadas, baseadas na confiança e comprometimento e nas regras formais e implícitas, que é o poder, que buscam minimizar as assimetrias e conflitos de interesses. Nossa tese é que as relações de cooperação e de poder é que definem a dinâmica de uma rede de negócios. Seriam os pilares e não as variáveis. Neste ponto aceitamos as

afirmativas de Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010), em sua ordenação de quatro pilares para as análises das redes, em três níveis de estruturação das relações, conforme se vê no Quadro 2.

Quadro 2. Os quatro pilares de investigação das redes de negócios e seus desdobramentos temáticos.

Pilar	Nível de Análise		
	Díade- Relação entre dois atores	Ego- Relação do ator com um grupo	Rede- relações entre todos os atores
Acesso a recursos	Laços fortes e fracos determinando transferência de conhecimentos.	Centralidade determinando acesso à informação.	Redes gerando recurso regional.
Confiança	Laços fortes incrementam a confiança e o desempenho	A centralidade resulta na confiança	Os resultados da rede incrementam a confiança
Poder	Assimetrias e dependências criam laços e restrições de comportamento	Poder de posição do sujeito conforme seus <i>nós</i>	Redes criam blocos estratégicos (poder de competição)
Sinais	Sinais de confiança e de poder nas relações.	Sinais de centralidade resultando em confiança e poder.	Sinais internos e externos indicando poder e confiabilidade da rede

Fonte: Adaptado pelos autores a partir de Zaheer, Gözübüyük e Milanov, 2010.

Se o poder é um pilar para compreensão das redes, sua exclusão causa viés de compreensão do fenômeno. Colocá-lo como variável secundária também não é adequado, mas pelo menos já o torna presente. Essa inserção, no entanto, não é fácil de ser realizada, conforme vimos na análise dos autores colocados como básicos para o tema.

Com estas convergências sobre o lugar e a importância do poder, colocadas nos itens 2 e 3 e o conceito de poder como categoria que se manifesta de formas distintas, colocado no item 4, colocamos como tarefa buscar sua presença nos artigos brasileiros sobre redes,

classificando-os conforme as quatro abordagens apresentadas no item 2 e as palavras chave sobre o poder que estão presentes no Quadro 2.

## 5. O tema do poder nos artigos brasileiros sobre redes

Tratando-se de um tema em discussão, entendemos que uma fonte interessante seria o Congresso EnAnpad, já que este evento apresenta os modelos e teorias em formação, teste e discussão pelos pesquisadores e alunos da pós graduação. O período de abrangência foi de 10 anos, considerado suficiente para estabelecer tendências e convergências. Nesse período, o total de trabalhos apresentados no Congresso foi de 7.783.

Como primeiro critério de busca utilizamos as palavras redes, poder, *network* e *power*, no filtro de presença em qualquer parte do texto. A palavra *redes* evoca 291 entradas; a palavra *poder* 155; a palavra *network* 29, a palavra *power* 9 e a dobradinha *rede-poder* evoca zero entradas. Com estes resultados, optamos por seguir as leituras a partir da palavra poder.

Como segundo critério de seleção lemos os títulos e os resumos dos 155 artigos evocados pela palavra *poder*. Retirando-se as indicações do poder como verbo, como possibilidade e outras variações e retirando também os que não tratavam de redes de negócios; restaram seis artigos que investigavam o poder em redes e alianças. Dois eram sobre estratégia e gestão, dois sobre competição e cooperação entre empresas, um que afirma que a palavra poder é utilizada tanto numa definição negativa, como positiva (AMORIM et al., 2004) e outro (GOBBI et al., 2005), muito paralelo aos nossos propósitos, que afirma que utilizar somente as variáveis positivas de redes causa falhas na compreensão do fenômeno. Este levantamento mostrou que o tema do poder é tema raro na Administração (1,9% do total de trabalhos apresentados) e praticamente ausente nos artigos sobre redes, pelo menos com o uso explícito da palavra.

Como o resultado desta coleta foi insuficiente para se realizar análises, buscamos outras fontes, agora nas revistas científicas. Utilizamos o critério Qualis/Capes de classificação de revistas, conforme lista disponível pela entidade e focamos na faixa de classificação A2, com vinte e duas revistas classificadas. A classificação A2 é, na verdade, o mais alto ranking das revistas brasileiras de Administração, já que as duas revistas A1 que aparecem são da área de Saúde Pública, conforme a classificação 2007/2009.

Uma primeira busca no banco de dados do Scielo com as palavras poder e rede, no período de 2001 a 2010, indicou que dos 141.653 artigos publicados, 6 deles atendiam o

critério de dobradinha no título e 89 para o critério de todos os índices. Quando a busca foi centrada nas revistas A2 o universo é de 8.841 artigos. No critério de busca pela palavra no título foram encontradas 58 referências com a palavra poder, 64 com a palavra rede e a dobradinha poder e rede resultou em 2 referências. A busca da dobradinha no critério de todos os índices resulta em 17 referências para as palavras em português e 1 referência para as palavras em inglês, somando 18 artigos.

É interessante notar nesses números a relação entre o total de artigos, da ordem de milhares, o total das palavras isoladas, da ordem de dezenas e o total das dobradinhas, da ordem de unidades. São relações decrescentes de 1:10, indicando a raridade do tema *poder* nos artigos sobre redes.

Numa segunda etapa, considerando os 18 artigos selecionados no último critério, foram lidos os resumos e a introdução, identificando-se aqueles que tratavam do tema poder em redes de negócios, excluindo os textos sobre outras redes, como de apoio, de telefonia, de modelos matemáticos. Dessa seleção restaram nove (9) artigos. A análise temática desses artigos mostrou que o poder como exercício aparece cinco vezes, como posição aparece quatro vezes e como recurso aparece duas vezes. Esses artigos estão presentes em quatro revistas de Engenharia de Produção, três revistas de Administração Pública, uma de Ciências Sociais e uma de Antropologia.

Os dados coletados e analisados mostram de forma contundente a raridade de artigos brasileiros sobre redes que incluem o tema do poder. No próximo item discutimos esses resultados.

## **6. Análise dos conceitos de poder encontrados na produção brasileira.**

Em primeiro lugar, sobre os resultados, chama a atenção a raridade de artigos brasileiros sobre redes que incluem o tema do poder, numa proporção de quase 1:10, ou seja, de cada 10 artigos sobre redes, apenas 1 inclui o tema do poder. Se a convergência é que o poder define a rede, junto com outros pilares como confiança, como pode estar ausente em 90% da produção? Em segundo lugar chama a atenção que os artigos que tratam de poder, colocam-no associado a outras variáveis como estrutura, comprometimento, conflitos de interesses e formas de coordenação, nunca sendo colocado como pilar de compreensão, seguindo a ordenação de Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010).

Nossa interpretação sobre essa raridade é que para alguns pesquisadores a idéia de rede está limitada a um paradigma de cooperação, confiança, democracia, direito de todos e que o poder é fator de desequilíbrio. Afirmamos existir um paradigma, no sentido dado por Kuhn (2003) sobre o fenômeno de redes, que limita o campo de compreensão aos aspectos positivos. Conforme Kuhn (2003), o conhecimento científico não evolui gradativamente, mas em saltos qualitativos que ocorrem quando se ultrapassam os limites criados pelos princípios cognitivos, pelos valores e pela ética que guiam a Ciência. O paradigma é esse limite. Entendemos que se construiu uma visão limitada do fenômeno de redes, com o paradigma do ser humano cooperador e confiante, o que exclui o poder. A questão chave da mudança parece ser a representação social da palavra poder. Conforme Moscovici (1988) uma representação social é uma construção coletiva sobre um fenômeno, uma imagem composta de adjetivos que guia o comportamento das pessoas sobre o fenômeno.

Conforme Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2010) a exclusão do poder nas pesquisas sobre redes cria uma lacuna de compreensão, já que se torna praticamente impossível compreender os movimentos de relacionamentos que confrontam ações cooperadas com ações de interesses individuais. Mesmo quando o tema aparece, o poder é colocado como uma variável ao lado de outras e não como princípio ordenador.

Intrigados com a raridade dos trabalhos, revisitamos as mesmas revistas A2, com a palavra chave *rede* e buscamos no título e no resumo algumas palavras chaves que poderiam exprimir a idéia de poder, conforme desenvolvido nos itens anteriores. Expressões como governança, conflitos, comprometimento, jogos de interesses, assimetrias seriam algumas delas. Essa busca mostrou um quadro um pouco diferente, com um número maior de artigos. A busca não foi exaustiva, pois não caberia no âmbito deste trabalho, mas suficiente para revelar que a idéia do poder está mais presente do que os números anteriores mostraram, porém, com o uso de outras expressões. Uma possível interpretação, ainda na linha do paradigma, é a resistência de certa parte dos pesquisadores especificamente sobre a palavra.

Aceitando a conclusão de alguns autores, sobre as lacunas de conhecimentos advindas da ausência do poder, entendemos que um caminho de mudança seria a incorporação da expressão específica *poder* nas teorias das organizações em rede e nos planos de pesquisas. Para que tal se realize é necessário romper os limites que transparecem nos instrumentos de pesquisa. É lá, nos roteiros e questionários, que se limita o que será coletado, conforme o limite do que será investigado. A adição de alguns tópicos tais como a resolução das

diferenças individuais; os controles de comportamentos oportunistas, a eleição de líderes de grupo, a questão da competição interna, a eficácia das regras e sanções; poderiam criar uma cultura científica de presença constante do poder nas redes. Atualmente a dominância dos artigos de redes é de utilizar variáveis consideradas positivas, tais como grau de confiança, grau de reciprocidade, resultados de aprendizagem, entre outros (GIGLIO, 2010).

## **7. Considerações finais**

O objetivo do trabalho foi discutir a presença do poder nos artigos sobre redes de negócios. A afirmativa orientadora é que o tema do poder é raro nos artigos brasileiros, como consequência do paradigma cognitivo de alguns pesquisadores, que entendem as redes como sistemas de cooperação e confiança; representando o poder como uma variável negativa. A idéia já havia sido lançada por Miranda (2009), afirmando que os pesquisadores estão dominados por um paradigma racional funcionalista, onde o poder se esconde no desempenho e a palavra é representada com uma conotação negativa.

Para a discussão foram apresentados os argumentos de autores clássicos sobre a necessidade de incluir o poder nas teorias da Administração. Dos quatro paradigmas encontrados, aceitamos que os conceitos de poder como autoridade, como exercício e como solução eram os mais interessantes para o fenômeno de redes, considerando sua dinâmica, incerteza e volatilidade, que são características das redes. O conceito de poder como recurso não tem muito sentido em teoria de redes.

A análise da literatura clássica internacional sobre redes mostrou a convergência da afirmativa da necessidade da presença do poder como fator explicativo dos movimentos dos atores, da solução de conflitos e da dinâmica entre as empresas da rede (MIZRUCHI, 1989; NOHRIA e GARCIA-PONT, 1991; BARNEY, 1991; BURT, 1992; MILES e SNOW, 1992; BRASS e BURKHARDT, 1993; GULATI, 1999; BAUM, CALABRESE e SILVERMAN, 2000; STUART, 2000; PFEFFER e SALANCIK, 2003; BAE, GARGIULO, 2004; CASCIARO, PISKORSKI, 2005).

Estabelecidos esses parâmetros convergentes e aceitando-se o princípio de que uma convergência sinaliza uma essencialidade de um fenômeno (HUSSERL, 1975), buscamos a presença do poder em artigos de 22 revistas brasileiras classificadas como A2 pelos critérios Qualis-Capes. A busca resultou em apenas 9 artigos que inseriam o poder nas análises, numa ordem de grandeza de 64 artigos que continham a palavra rede no título. Destes, o conceito

dominante é o de posse de recurso, pouco adequado ao fenômeno de redes. Realizando outra busca com outras palavras chave, tais como assimetria e conflito de interesses, encontraram-se outros artigos que tratam do poder, sem utilizar a palavra.

Se o poder é colocado como importante nas teorias clássicas da Administração e como pilar da compreensão de redes, conforme Zaheer, Gozubuyuk e Milanov (2010), surge a tarefa de se explicar a ausência do poder nos artigos brasileiros. Conforme nossa interpretação, o fato pode ser explicado pelos limites impostos por um paradigma cognitivo que entende as redes apenas como relações de cooperação e confiança. O poder estaria carregado de representações sociais negativas, associado a situações de intriga, de dominação, de artifícios políticos e outras situações desfavoráveis ao desenvolvimento da rede.

Um paradigma, conforme Kuhn (2003) é um conjunto de princípios cognitivos e morais que guia o desenvolvimento científico. Assim, alguns pesquisadores brasileiros estariam limitados na sua visão de redes, ao partirem de um princípio positivo do ser humano. Somando-se e complementando-se com este limite, existiria uma representação social negativa da palavra poder. Conforme Moscovici (1988) uma representação social é uma construção coletiva sobre um fenômeno, que influencia o comportamento das pessoas, incluindo os pesquisadores. Se um pesquisador representa o poder como negativo, esta categoria estará ausente do seu plano de pesquisa. Esse é um problema, pois a exclusão do poder resulta em um conhecimento parcial sobre as redes. Nossa experiência acumulada na leitura e avaliação de artigos sobre redes mostra a tendência de eliminar o poder exatamente no ponto em que ele seria a explicação do fenômeno em investigação, seja um caso de sucesso, ou de fracasso. Foram essas leituras e reflexões prévias que levaram ao tema deste artigo.

Por outro lado, situações compreendidas como poder, conforme listado no Quadro 1, aparecem nos textos sobre redes com outras expressões, tais como governança, assimetria e comprometimento. Conforme nossa interpretação, este é mais um sinal da resistência ocasionada pelo paradigma. A palavra poder evoca representações sociais negativas.

Aceitando a conclusão de que a ausência do poder causa problemas de compreensão das redes, sugere-se como caminho de solução o esforço de inserir o poder nas discussões teóricas, nos desenhos de pesquisas e nos instrumentos de coleta. Tal ação é coerente com a convergência sobre a compreensão do poder. Zaheer, Gözübüyük e Milanov (2003) colocam o poder como um dos quatro pilares de compreensão das redes. Castells (1999) também o

coloca como pilar, ao lado das relações de produção, de consumo e de experiência. Na Administração e nas Ciências Sociais Aplicadas o poder é fator primordial para a compreensão do nascimento e solução dos conflitos de interesses.

Como isso seria possível? Um dos caminhos seria compreender e aceitar que algumas variáveis freqüentemente investigadas em redes de negócios, tais como governança, centralidade, assimetria, dependência; são manifestações do poder. Dito de outra maneira, é possível afirmar que alguns dos trabalhos que seguiram a trilha dessas variáveis seriam, nessa visão, artigos sobre o poder. A constante referencia da palavra é uma das formas de diminuir sua representação negativa (MOSCOVICI, 1998).

Um dos caminhos que entendemos ser o mais próximo e possível é inserir as variáveis do poder nos instrumentos de coleta. Assim como nas pesquisas antigas sobre as empresas invariavelmente apareciam questões sobre número de funcionários, *turn-over* média salarial, entendemos que a inserção rotineira de variáveis tais como resolução das diferenças individuais; os controles de comportamentos oportunistas; a questão da competição interna; a eficácia das regras e sanções; poderiam criar uma cultura científica da presença do poder, mudando sua representação social.

Assim, a proposta de entender o poder como exercício foi defendida como um possível caminho para a inserção do tema nos trabalhos sobre redes. Por outro lado, a visão funcionalista de poder pode estreitar a compreensão do fenômeno, quando se considera um horizonte de análise que vai além do campo da Administração. Este limite/tema poderia ser desenvolvido por pesquisadores e críticos que aceitam a necessidade de uma discussão mais profunda do poder.

### **Referências**

AMORIM, M.; MOREIRA, M.; IPIRANGÁ, A. A construção de uma metodologia de atuação nos arranjos produtivos locais (APLs) no Estado do Ceará: um enfoque na formação e fortalecimento do capital social e governança. **Revista Internacional de Desenvolvimento Local**, v.4, n.9, p.25-34, set. 2004.

BAE, J.; GARGIULO M. Partner substitutability, alliance network Structure, and firm profitability in the telecommunications industry. **Academy of Management Journal**, v.47, n.6, p.843–859, 2004.

BACHARACH, P.; BARATZ M. S. The two faces of power. In JOHN, S. (ed.), **Power: Critical Concepts** (v.2), London, Routledge, 1994/1962.



- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v.17, n.1, p.99-120, 1991.
- BAUM, J.; CALABRESE, T.; SILVERMAN, B. Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. **Strategic Management Journal**, v.21, p.267-294, 2000.
- BERNARDES, E. The effect of supply management on aspects of social capital and the impact on performance: A social network perspective. **Journal of Supply Chain Management**; v.46, n.1, p.45-57, Jan., 2010.
- BRASS, D.; BURKHARDT, M. Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. **Academy of Management Journal**, v.36. n.3, p.441-470, 1993.
- BURAWOY, M. **The politics of production: Factory regime under capitalism and socialism**. London: Verso, 1985.
- BURT, R. **Structural Holes**. Boston: Harvard University School, 1992.
- CASCIARO, T; PISKORSKI, M. Power Imbalance, Mutual Dependence, and Constraint Absorption: A Closer Look at Resource Dependence Theory. **Administrative Science Quarterly**, v.50, p.167-199, 2005.
- CASTELLS, M. **A sociedade em rede: A era da informação: economia, sociedade e cultura**; v.1, 2ª.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.
- DIMAGGIO, P.; POWELL, W. The iron cage revisited - institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v.48, n.2, p.147-160, 1983.
- DONALDSON, T.; PRESTON, L. The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implication. **Academy of Management Review**, v.20, n.1, p.65-91, 1995.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. 11ª.ed., Rio de Janeiro: Graal, 1997.
- GIGLIO, E. Análise e Crítica da Metodologia Presente nos Artigos Brasileiros sobre Redes de Negócios e uma Proposta de Desenvolvimento. Encontro de Estudos Organizacionais, **Anais do VI ENEO**, Florianópolis, 2010.
- GIGLIO, E.; KWASNICKA, E. O lugar do consumidor nos textos sobre rede. Encontro Nacional da Anpad, **Anais do XXIX EnAnpad**, Brasília, 2005.

- GOBBI, B.; et. al. Politizando o conceito de redes organizacionais: uma reflexão teórica da governança como jogo de poder. **Cadernos EBAPE.BR**, v.3, n.1, p.1-16, mar., 2005.
- GRANOVETTER, M. A Construção Social da Corrupção. **Revista Política e Sociedade**, n.9, p.11-37, out., 2006.
- GULATI, R. Network Location and Learning: The Influence of Network Resources and Firm Capabilities on Alliance Formation. **Strategic Management Journal**, v.20, p.397-420, 1999.
- HARDY, C., CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder, in CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v.2. São Paulo: Atlas, 2001, cap.13, p.260-289.
- HUSSERL, E. **A Filosofia como ciência do rigor**. Coimbra: Atlantida, 1975.
- KUHN, T. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. 8ª.ed. São Paulo: Perspectiva, 2003.
- LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: A study of the governance of exchange relationships. **Administrative Science Quarterly**, v.37, n.1, p.76-105, mar., 1992.
- LUKES, S. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T., NISBET, R. (org.). **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Zahar, 1980.
- MAQUIAVEL, N. **O príncipe**, 18ª.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.
- MILES, R.; SNOW, C. Causes of Failure in Network Organizations. **California Management Review**, v.34, n.4, p.53-72, Summer, 1992.
- MINTZBERG, H. **O Processo da Estratégia**. São Paulo: Bookman, 2006.
- MIRANDA, S. O tabu do poder e da política nos estudos organizacionais. **Revista de Administração da UFSM**, Santa Maria, v.2, n.1, p.490-501, mai./ago., 2009.
- MITCHEL, R.; AGLE, B.; WOOD, D. Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v.22, n.4, p. 853-866, oct. 1997.
- MIZRUCHI, M. Similarity of Political Behavior Among Large American Corporations. **American Journal of Sociology**, v.95, p.401-424, 1989.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOSCOVICI, S. Notes towards a description of Social Representations. **European Journal of Social Psychology**, v.18, p.211-250, 1998.
- NOHRIA, N.; ECLES, R. **Networks and organizations: Structure, form, and action**. Boston: Harvard Business School, 1992.

- NOHRIA, N.; GARCIA-PONT, C. Global Strategic Linkages and Industry Structure. **Strategic Management Journal**, v.12, p.105-124, 1991.
- OH, H; CHUNG, M.; LABIANCA, G. Group social capital and group effectiveness: The role of informal socializing ties. **Academy of Management Journal**, v.47, n.6, p.860–87, 2004.
- OLIVER, A.; EBERS, M. Networking network studies: an analysis of conceptual configurations in the study of inter-organizational relationships. **Organization Studies**, v.19, p.549-583, 1998.
- PFEFFER, J. Understanding Power in Organizations. **California Management Review**, v.34, p.29-51, winter, 1992.
- PFEFFER, J.; SALANCIK, G. **The external control of organizations: A resource dependence perspective**. California: Stanford Business Classics, 2003.
- PROVAN, K., FISH, A., SYDOW, J. Interorganizational networks at the network level: A review of the empirical literature on whole networks. **Journal of Management**, v.33, p.479-516, 2007.
- STUART, T. Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A study of growth and innovation rates in a high-technology industry. **Strategic Management Journal**, v.21, p.791-811, aug., 2000.
- TICHY, N.; TUSHMAN, M.; FOMBRUN, M. Social network analysis for organizations. **Academy of Management Review**, v.4, n.4, p.507-519, 1979.
- TJOSVOLD, D.; ANDREWS, J.; STRUTHERS, J. Power and interdependence in works groups. **Organization Studies**, v.16, n.3, p.285-300, set.; 1991.
- WEBER, M. **Ciência e política duas vocações**. São Paulo: Martin Claret, 2003.
- WILLIAMSON, O. **Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications**. New York: The Free, 1975.
- ZAHHEER, A.; GOZUBUYUK, R.; MILANOV, H. It's the Connections: The Networks Perspective in Interorganizational Research. **The Academy of Management Perspectives**, v.24, n.1, p. 62- 77, Feb., 2010.
-